

ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถ เชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม : บทบาทการส่งผ่านและการกำกับของวัฒนธรรมองค์การ เชิงนวัตกรรม

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 3 ตุลาคม 2566

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 5 มกราคม 2567

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 12 มกราคม 2567

สุขมงคล เลิศภิรมย์สุข

นิสิตปริญญาเอก โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ดร.พิทวัส เอื้อสังคมเศรษฐ์

รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
(ผู้ประสานงานหลัก)

ดร.ทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร

รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการจัดการเทคโนโลยีและการปฏิบัติการ
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ดร.สวัสดิ์ วรรณรัตน์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการจัดการเทคโนโลยีและการปฏิบัติการ
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม และเพื่อศึกษาบทบาทของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมในการส่งผ่านและการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม สำหรับประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตและบริการในประเทศไทย โดยมีการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการหรือผู้บริหารด้วยแบบสอบถามออนไลน์ผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้ทั้งสิ้น 440 ตัวอย่าง ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เพื่อการทดสอบสมมติฐานด้วยสมการโครงสร้าง รวมถึงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรกำกับผ่านการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป PROCESS ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม นอกจากนี้ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความสามารถเชิงนวัตกรรม ผลการวิจัยในครั้งนี้นำไปสู่การยืนยันความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม และความสามารถเชิงนวัตกรรม ในบริบทของวิสาหกิจ

**ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม :
บทบาทการส่งผ่านและการกำกับของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม**

ขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย และนำไปสู่การเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ควรจัดให้มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมในวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อม อันจะเป็นการส่งเสริมความสามารถเชิงนวัตกรรมของกิจการให้มีระดับที่สูงมากยิ่งขึ้นได้

คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม ความสามารถเชิงนวัตกรรม วิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อม

The Relationship between Human Resource Management and Innovativeness of Small and Medium Enterprises: The Mediating and Moderating Role of Innovative Organizational Culture

Received: October 3, 2023

Revised: January 5, 2024

Accepted: January 12, 2024

Sukmongkol Lertpiromsuk

Doctor of Philosophy Program in Business Administration,
Kasetsart Business School, Kasetsart University

Dr.Pittawat Ueasangkomsate

Associate Professor of the Department of Management,
Kasetsart Business School, Kasetsart University
(Corresponding Author)

Dr.Tipparat Laohavichien

Associate Professor of the Department of Technology Management and Operations,
Kasetsart Business School, Kasetsart University

Dr.Sawat Wanarat

Assistant Professor of the Department of Technology Management and Operations,
Kasetsart Business School, Kasetsart University

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of human resource management on innovativeness and to analyze the mediating effect and the moderating effect on the relationship between human resource management and innovativeness. The population in this research is small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing and service sector. Sampling by purposive technique, data were collected from entrepreneurs or executives via an online questionnaire sent by email in a total of 440 samples. Data were analyzed by structural equation model (SEM) for testing the mediating effect. The moderating role was analyzed by the coefficient of interaction variables via PROCESS. The results found that human resource management has a direct effect on innovativeness and also has an indirect effect through innovative organizational culture. Moreover, the results also found that the influence of human resource management on innovativeness was moderated by innovative organizational culture. These findings confirm the relationship between human resource management, innovative

*ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม :
บทบาทการส่งผ่านและการกำกับของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม*

organizational culture, and innovativeness among SMEs in Thailand and lead to recommendations for entrepreneurs as well as relevant agencies to promote the innovativeness of SMEs by providing human resource management and creating an organizational culture to be an innovative organizational culture, which will enhance business innovativeness.

Keywords: Knowledge Absorptive Capacity, Process Innovation Capability, Product Innovation Capability, Small and Medium Enterprises

บทนำ

ในยุคของโลกาภิวัตน์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นวัตกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการคิดค้น การปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้เกิดสินค้าและบริการ หรือรูปแบบการดำเนินงานใหม่ที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ได้กลายเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยไม่ได้จำกัดว่า ธุรกิจนั้นอยู่ในอุตสาหกรรมใด (Aksoy, 2017) ซึ่งนักธุรกิจและนักวิชาการต่างเห็นพ้องกันว่ากลยุทธ์ด้านนวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอด และการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การ (Popa, Soto-Acosta, & Conesa, 2017) โดยนวัตกรรมเป็นที่มาของความเติบโตทางธุรกิจและเป็นแหล่งที่มาของความสามารถในการรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ ไม่เพียงเฉพาะด้านสินค้าและบริการเท่านั้น แต่ยังสามารถพัฒนาควบคู่ไปกับส่วนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ในระยะยาว (Lee & Chang, 2008)

อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านนวัตกรรมระหว่างประเทศที่พัฒนาแล้วกับประเทศที่กำลังพัฒนาว่า จะสามารถใช้แนวปฏิบัติเดียวกันได้หรือไม่ เนื่องจากการศึกษาก่อนหน้านี้ที่มักศึกษานวัตกรรมที่มีอยู่ในบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศที่พัฒนาแล้วอย่าง สหรัฐอเมริกา เยอรมนี และสหราชอาณาจักร (Arenhardt, Simonetto, & Rodrigues, 2018) แต่ในบริบทของประเทศที่กำลังพัฒนาอย่างประเทศไทยแล้วนั้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลับพบว่ามีบทบาทสำคัญในเศรษฐกิจส่วนใหญ่มากกว่า โดยก่อให้เกิดรายได้ คิดเป็นร้อยละ 34.63 ของ GDP และการจ้างงานกว่าร้อยละ 71.86 ของการจ้างงานรวมทั้งหมดในประเทศ (Office of Small and Medium Enterprise Promotion, 2022) อย่างไรก็ตาม ในประเทศกำลังพัฒนาแม้ว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีบทบาทที่สำคัญกลับมักประสบกับปัญหาด้านนวัตกรรม เนื่องจากยังมีข้อจำกัด และอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมหลายกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็น ด้านการเงิน ด้านทรัพยากร และด้านเทคโนโลยี และมีความสามารถทางด้านนวัตกรรมที่ยังคงค่อนข้างต่ำกว่าเมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ โดยมีสาเหตุมาจากผู้ประกอบการและพนักงานในองค์กรขาดความพร้อมและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Saunila, 2020) ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากภาครัฐที่ยังไม่เพียงพอทำให้เกิดอุปสรรคในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมสำหรับกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาหลายประเทศ (Fu & Shi, 2022; Nassar & Faloye, 2015)

ดังนั้นการสนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องมีการสนับสนุนด้านบุคลากร ทรัพยากร และค่านิยม จึงเป็นคำถามที่น่าสนใจว่าจะทำอย่างไรให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม หรือนำนวัตกรรมที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้ อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการเปิดรับนวัตกรรมสามารถสะท้อนออกมาอยู่ในรูปแบบของความสามารถเชิงนวัตกรรม (Innovativeness) โดย Coklar (2012) พบว่า พฤติกรรมการเปิดรับนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับ ความสามารถเชิงนวัตกรรม กล่าวคือ กลุ่มที่เป็นผู้บุกเบิกหรือผู้นำทางด้านนวัตกรรม จะมีความสามารถเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับสูง ในขณะที่ กลุ่มที่เป็นผู้ตามสมัยก็จะมีมีความสามารถเชิงนวัตกรรมที่น้อยลงตามลงไป เพราะฉะนั้นการเพิ่มขึ้นของความสามารถเชิงนวัตกรรมก็จะทำให้องค์การนั้น หรือบุคคลนั้น ๆ สามารถสร้างสรรค์หรือเปิดรับนวัตกรรมได้มากยิ่งขึ้น (Incik, 2020) ด้วยเหตุนี้เองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากมีบทบาทในการสรรหาและคัดสรรบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ตลอดจนการเสริมสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีอยู่นั้นให้มีความสมบูรณ์พร้อม รวมไปถึงการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไข (Hung, Cant, & Wiid, 2016) โดยผลการศึกษาพบว่า วิสาหกิจที่มีความพร้อมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีกว่าจะส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานและความสามารถเชิงนวัตกรรมที่ดีกว่า (Capelleras, Domi, & Belletti, 2021) อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็ยังคงมีการจัดการทรัพยากร

ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม : บทบาทการส่งผ่านและการกำกับของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม

มนุษย์ที่อยู่ในระดับต่ำ และไม่ใช่วิสาหกิจที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ครบทุกด้าน (Holátová & Březinová, 2017)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาก่อนหน้านี้พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีผลต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมขององค์กรได้นั้นเป็นผลมาจากวัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การคือ แบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่สมาชิกภายในองค์กรกระทำหรือจัดให้เกิดขึ้น โดยมีรากฐานมาจากค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และอุดมการณ์ ที่สมาชิกมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้น ๆ (Schein, 2017) จึงมีผลกระทบที่สำคัญต่อความสามารถขององค์กรในการดำเนินตามวัตถุประสงค์และแผนงานตลอดจนการนำการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงประสิทธิภาพ และนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมในองค์กรอีกด้วย (Shayah & Sun, 2019) วัฒนธรรมองค์การจึงเชื่อว่า เป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การเองก็มีส่วนในการสนับสนุนความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม โดยในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์การที่มีความเป็นวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมที่สูงจะช่วยส่งเสริมให้องค์การนั้นมีความสามารถเชิงนวัตกรรมที่สูงกว่า (Lau & Ngo, 2004) ในกรณีนี้จึงเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นตัวแปรที่กำกับความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม เช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ แม้ว่าการศึกษาก่อนหน้าจะระบุว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม หากแต่ยังไม่พบการศึกษาในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นหน่วยธุรกิจที่สำคัญสำหรับประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย มากไปกว่านั้นจากการทบทวนวรรณกรรมยังพบข้อสรุปที่ยังไม่ชัดเจนว่า ในความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมแล้วนั้นในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวแปรส่งผ่านหรือเป็นตัวแปรที่กำกับในความสัมพันธ์ดังกล่าว การวิจัยในครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และเพื่อศึกษาบทบาทของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมในการเป็นตัวแปรส่งผ่านและตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมของวัฒนธรรมองค์การ ผลการวิจัยจะนำไปสู่ประโยชน์ในทางวิชาการสำหรับการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถเชิงนวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์การ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างวัฒนธรรมขององค์การในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีทักษะที่เหมาะสมที่จะช่วยเพิ่มความสามารถเชิงนวัตกรรมขององค์กรต่อไปได้

การทบทวนวรรณกรรม

นวัตกรรม (Innovation)

นวัตกรรม (Innovation) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการคิดค้น การปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาใหม่ในองค์กร ซึ่งจะต้องเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และมีมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Du Plessis, 2007) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ สามารถแบ่งได้หลายประเภท ดังนี้ (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005) ประกอบด้วย 1. นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Product/Service Innovation) ซึ่งเป็นการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ในรูปแบบใหม่ ที่อาจรวมไปถึงการพัฒนาหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นด้วย 2. นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการในการผลิตที่ส่งผลให้การผลิตในจำนวนที่เท่าเดิมมีต้นทุนที่ลดลง หรือมีผลการผลิตที่มากขึ้นภายใต้ต้นทุนที่เท่าเดิม ซึ่งส่งผลให้การทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น 3. นวัตกรรมการตลาด (Market Innovation) ซึ่งเป็นการสนองความต้องการของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการหาช่องทางตลาดใหม่ที่มีความรุนแรงของการแข่งขันที่น้อยกว่า ตลอดจนการวางตำแหน่งของสินค้าและบริการ และ 4. นวัตกรรมองค์การ (Organizational Innovation) ซึ่งเป็นการปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์การ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและบริหารองค์การ ที่จะทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างรายได้ให้กับองค์การได้

ทั้งนี้ การที่องค์การใดจะสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือมีพฤติกรรมเปิดรับนวัตกรรมได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถเชิงนวัตกรรม (Innovativeness) ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์การในการสร้างสินค้า หรือบริการใหม่ และเป็นสิ่งที่องค์การสามารถได้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์จากสินค้าและบริการนั้น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อน นวัตกรรม (Hult, Hurley, & Knight, 2004) ทั้งนี้ การศึกษาที่ผ่านมาพบว่า พฤติกรรมเปิดรับนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับ ความสามารถเชิงนวัตกรรม กล่าวคือ ผู้นำทางด้านนวัตกรรมมักจะมีความสามารถเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับสูง ในขณะที่ กลุ่มที่เป็นผู้ตาม ก็จะมีความสามารถเชิงนวัตกรรมที่น้อยลงตามลงไปเช่นเดียวกัน (Coklar, 2012; Incik, 2020) ดังนั้นความสามารถเชิงนวัตกรรม จึงเปรียบเสมือนกลยุทธ์องค์การที่ส่งเสริมให้องค์การเกิดความสามารถในการแข่งขัน และนวัตกรรมยังเปรียบเสมือนเครื่องมือ ซึ่งองค์การใช้เพื่อที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความสามารถเชิงนวัตกรรม (Innovativeness)

Rutherford and Holt (2007) ระบุว่า ความสามารถเชิงนวัตกรรม สามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติคือ 1. ความสามารถเชิงนวัตกรรมระดับองค์การ (Organization's Innovativeness) ซึ่งหมายถึง ทิศทาง หรือแนวโน้มขององค์การที่จะมีส่วนร่วมและสนับสนุนแนวคิดใหม่ และกระบวนการสร้างสรรค์ ที่อาจส่งผลให้เกิดผลิตภัณฑ์บริการ หรือกระบวนการทางเทคโนโลยีใหม่ และ 2. ความสามารถเชิงนวัตกรรมระดับบุคคล (Individual's Innovativeness) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรม การคิดค้น และการยอมรับนวัตกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (Yuan & Woodman, 2010) โดยพฤติกรรมดังกล่าวเป็นผลมาจาก ความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกผ่านทางลักษณะนิสัยของบุคคลนั้น ๆ (Hartman & Samra, 2008; Thakur, Angriawan & Summey, 2016) จึงกล่าวได้ว่า ความสามารถเชิงนวัตกรรม เป็น ความรวดเร็วในการคิดค้น ปรับปรุง และพัฒนา ตลอดจนการยอมรับนวัตกรรมทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ (Nybakk, Crespell, Hansen, & Lunnan, 2009)

อย่างไรก็ตาม องค์การจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางใด ก็เกิดจากการขับเคลื่อนของบุคลากรที่อยู่ในองค์การนั้น ๆ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2013) โดยองค์การที่มีบุคลากรที่มีความสามารถเชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับสูงก็มีแนวโน้มที่องค์การนั้นจะมีความสามารถเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับสูงด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่ง Leonard-Barton and Deschamps (1988) ก็พบว่า บุคคลที่มีลักษณะนิสัยชอบความเสี่ยง บุคคลเหล่านี้เต็มใจที่จะเสี่ยงและลองสิ่งใหม่ ๆ และมีแนวโน้มที่จะยอมรับนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ได้ดีกว่า ดังนั้นการที่องค์การใดจะเกิดความสามารถเชิงนวัตกรรมได้นั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจึงมีความสำคัญเพราะเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์การได้มาซึ่งบุคลากรที่จะเป็น ผู้ขับเคลื่อนนวัตกรรม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นแนวทาง กระบวนการ แนวปฏิบัติ หรือ แม้กระทั่งเป็นระบบที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการบุคลากรที่องค์การมีอยู่ เพื่อที่องค์การจะสามารถใช้ประโยชน์จาก บุคลากรเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด ในการบรรลุซึ่งเป้าหมายที่องค์การวางแผนไว้ได้ เนื่องจาก ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่า และมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าต่อผลสำเร็จขององค์การได้ (Ivancevich, 2004; Armstrong, 2006) ซึ่งสำหรับองค์การโดยทั่วไปแล้วนั้น หน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในกระบวนการ ตั้งแต่ยังไม่เริ่มรับบุคลากรเข้าสู่องค์การ จนกระทั่งการดูแลบุคลากรแม้ว่าบุคลากรคนนั้น ๆ ออกจากองค์การไปแล้ว เป็น กระบวนการจัดการกับบุคลากรขององค์การตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ โดยเริ่มจากการวางแผน สรรหา และคัดเลือกบุคลากรใหม่ การอบรมพัฒนามืออาชีพบุคลากรที่มีอยู่ การประเมินผลการดำเนินงาน การสร้างขวัญกำลังใจผ่านการให้รางวัลแก่บุคลากรที่สร้าง ความสำเร็จ และการดูแลสวัสดิการต่าง ๆ เมื่อบุคลากรนั้นเกษียณอายุไปแล้ว

ทั้งนี้ Stamenkova, Dimitrovska, and Stošić (2023) ได้นำเสนอแนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยกล่าวว่า องค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยต้องให้ความสำคัญกับการจัดการ การเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในองค์การ โดยบุคลากร จะต้องไม่เป็นเพียงผู้ชมการเปลี่ยนแปลงขององค์การ แต่จะต้องเป็นกลไกที่อยู่เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ดังนั้น องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้ โอกาสในการเรียนรู้ และความเป็นไปได้ในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ของบุคลากร เพื่อให้องค์การมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้ นอกจากนี้ องค์การยังต้องคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีและสุขภาพที่ดีของพนักงาน ตลอดจนความยืดหยุ่นในการทำงาน โดย แนวโน้มดังกล่าว สามารถส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร จรรยาบรรณในการทำงาน และขวัญกำลังใจของพนักงานได้อีกด้วย

มากไปกว่านั้น องค์การที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงมากกว่า การดำเนินกิจกรรมตามปกติ โดยเฉพาะองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม หรือองค์การที่ต้องการส่งเสริมนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ย่อมมี บทบาทที่เฉพาะแตกต่างกันออกไป (Cao, Le, & Nguyen, 2021) โดยควรมีการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะ ที่เหมาะสม และไม่ควรจ้างงานเฉพาะบุคลากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับบุคลากรที่มีอยู่เดิม เพราะจะทำให้ไม่เกิดความคิด ที่แปลกใหม่ไปกว่าเดิม ซึ่งยากที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม (Gittell, 2000) ควรมีการอบรมและพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ และทักษะที่จะส่งเสริมให้เกิดการนวัตกรรมในองค์การที่มากขึ้นได้ (Dostie, 2017; Berber & Lekovic, 2018) มีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ และเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบจากการปฏิบัติงานที่อาจ ส่งผลทางลบต่อองค์การได้ (Aminuddin, 2018) ตลอดจนการให้รางวัลและการจัดการค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็น แรงจูงใจของบุคลากรในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้ (De Clercq, Dimov, & Belausteguigoitia, 2016) จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 1 ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1): การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์การ มีลักษณะอย่างไร และ เป็นสิ่งที่กำหนดว่าสมาชิกในองค์การนั้น ๆ ทั้งสมาชิกเดิมที่อยู่ในองค์การ และสมาชิกใหม่ที่จะเข้าสู่องค์การ จะต้องประพฤติ ปฏิบัติตนอย่างไร ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจาก ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐาน ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ หรือที่เรียกว่า การเรียนรู้ร่วมที่สั่งสม โดยในทางการบริหารและการจัดการ การสร้างวัฒนธรรมขององค์การ จัดว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์การ

เพื่อการควบคุมภายในองค์กร ตลอดจนการกำหนดพฤติกรรมที่คนในองค์กรยึดถือ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน (Schermerhorn, Hung, & Osbon, 2002; Schein, 2017) จึงมีส่วนสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับว่า วัฒนธรรมขององค์กรนั้นเป็นอย่างไรด้วยเช่นเดียวกัน โดย Dobni (2008) ได้นำเสนอวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรม (Innovative Organizational Culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แสดงออกผ่านความตั้งใจที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร การส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานที่จะช่วยส่งเสริมนวัตกรรมขององค์กร การปรับตัวขององค์กรและบุคลากรภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ และการนำความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมที่ได้มาทำให้เป็นรูปธรรม ซึ่งนำไปสู่การแพร่กระจายไปใช้ในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนต่อการได้มาซึ่งบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่เดิมขององค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมใด ๆ ตามความต้องการขององค์กร จึงเป็นส่วนที่สำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใด เช่นเดียวกับการศึกษาก่อนหน้านี้ที่พบว่า การปฏิบัติงานด้านงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร (Carroll, Dye, & Wager, 2011; Zhang, 2016; Nikolayevna, 2021) จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 2 ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 (H2): การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรม

เมื่อบุคลากรขององค์กรเหล่านั้นสามารถสร้างวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมขององค์กรร่วมกันแล้วนั้นก็必将นำไปสู่การก่อให้เกิดความสามารถเชิงนวัตกรรมขององค์กรได้ในขั้นตอนถัดไป เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทในการกำหนดบทบาทในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งในด้านของแนวคิด พฤติกรรม และการสร้างบรรยากาศขององค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดใหม่ ๆ เช่น พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ การส่งเสริมการคิดนอกกรอบ หรือการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดนวัตกรรมในองค์กร จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการตอบสนองต่อนวัตกรรมและการประยุกต์ใช้ในองค์กร (Xie, Wu, & Zeng, 2016; Zheng, Wu, Xie, & Li, 2018) เช่นเดียวกับการศึกษาก่อนหน้านี้ที่ยืนยันว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมขององค์กร (Adelekan, 2016; Okatan & Alankus, 2017; Apsalone, 2018; Al-Khatib, Al-Fawaeer, Alajlouni, & Fifai, 2022) นำไปสู่ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรที่ดีขึ้นได้ จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 3 ดังนี้

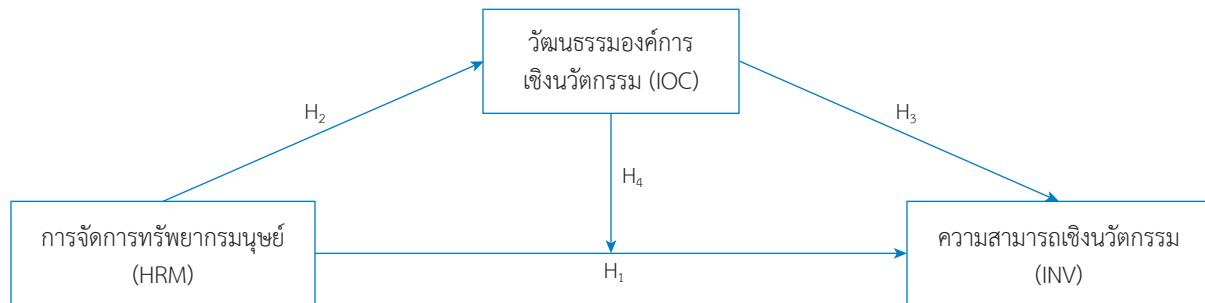
สมมติฐานที่ 3 (H3): วัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ Carroll et al. (2011) ให้ความเห็นว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรใด ๆ จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดก็ต่อเมื่อ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรที่มีอยู่ ดังนั้นจึงสะท้อนให้เห็นว่า หากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมก็อาจมีส่วนในการสนับสนุนความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมให้เข้มข้นขึ้นได้เช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาก่อนหน้านี้ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงนวัตกรรม (Aman, Noreen, Khan, Ali, & Yasin, 2018; Waheed, Miao, Waheed, Ahmad, & Majeed, 2019; Bos-Nehles & Veenendaal, 2019) จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 4 ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 (H4): วัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรมเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความสามารถเชิงนวัตกรรม

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการพัฒนาสมมติฐานการวิจัยที่ 1-4 ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เป็นตัวแปรอิสระ และกำหนด ความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) เป็นตัวแปรตาม ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) กำหนดให้เป็นตัวแปรส่งผ่านและตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงนวัตกรรม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตและภาคบริการ เนื่องจาก Mora-Esquivel, Varela-Jimenez, and Leiva (2018) ระบุว่า ธุรกิจภาคการผลิตและภาคบริการเป็นภาคธุรกิจหลักที่มีความสามารถในการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม อีกทั้งสองภาคธุรกิจนี้ยังเป็นภาคธุรกิจหลักที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาพรวม ซึ่งรวมแล้วมีจำนวนทั้งสิ้น 1,815,450 ราย คิดเป็นร้อยละ 57.12 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมด (Office of Small and Medium Enterprise Promotion, 2022)

การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกเอาเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่อยู่ในระบบทะเบียนข้อมูล เพื่อการจัดซื้อจัดจ้างในฐานข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และทำการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถาม โดยการส่งแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางอีเมลที่วิสาหกิจได้รายงานไว้ จำนวนทั้งสิ้น 9,468 ชุด สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้นี้คือ ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการตลอดระยะเวลา 3 เดือน มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 521 ชุด จากนั้นจึงคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 440 ชุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 4.65 ของแบบสอบถามทั้งหมด และเป็นขนาดตัวอย่างที่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้างตามแนวคิดของ Hair, Anderson and Black (2014) เนื่องจากมีจำนวนมากกว่า 5 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต โดยการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตทั้งสิ้น 47 ตัวแปร จึงควรมีขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 235 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ แบบสอบถามปลายปิด (Close-end Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน โดยส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 7 ระดับ โดย 1 คะแนน หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 7 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 15 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามจากงานวิจัยของ Amin, Ismail, Rasid and Selemani (2013) และ Saifalislam, Osman, and AlQudah (2014) ข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม จำนวน 12 ข้อ ซึ่งพัฒนาข้อคำถามจากงานวิจัยของ Dobni (2008) และข้อคำถามเกี่ยวกับความสามารถเชิงนวัตกรรม จำนวน 20 ข้อ ซึ่งพัฒนาข้อคำถามจาก The innovativeness scale ของ Hurt, Joseph, and Cook (1977) ซึ่งเป็นตัวแบบการวัดความสามารถเชิงนวัตกรรมที่ได้รับการยอมรับและยังเป็นนิยมประยุกต์ใช้ในการศึกษาความสามารถเชิงนวัตกรรมในยุคปัจจุบัน อาทิ Heydari, Rakhshan, Torabizadeh, and Salimi (2023); Ozdemir, Ceylan, & Demir (2022); Geçikli (2022); Yağcı (2018) เป็นต้น

แบบสอบถามที่สร้างขึ้นได้ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 6 คน พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Item-Objective Congruence Index) มากกว่าตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ 0.5 (Rovinelli & Hambleton, 1976) และได้ทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability Test) ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) พบว่า มีค่ามากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ 0.7 (Nunnally, 1978) แสดงว่า เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้สามารถบ่งบอกถึงความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถืออยู่ในเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมนำเสนอด้วย ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในขณะที่ ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ระดับวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม และระดับความสามารถเชิงนวัตกรรม ใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้ค่าพิสัย (Range) ในการแบ่งอันดับภาคขึ้นเพื่อแปลความหมาย โดยค่าเฉลี่ย 1.00–2.20 หมายถึง ระดับต่ำมาก ค่าเฉลี่ย 2.21–3.40 หมายถึง ระดับต่ำ ค่าเฉลี่ย 3.41–4.60 หมายถึง ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 4.61–5.80 หมายถึงระดับสูง ค่าเฉลี่ย 5.81–7.00 หมายถึงระดับสูงมาก

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมานในการศึกษานี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การทดสอบอิทธิพลการส่งผ่าน (Mediating Effect) ซึ่งเป็นการทดสอบอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมในความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม ใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เป็นการยืนยันตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบของตัวแปรสังเกตในโมเดลมาตรวัด (Measurement model) โดยมีดัชนีวัดความสอดคล้องตามเกณฑ์ ดังนี้ ค่า Chi-Square/df (χ^2/df) ต้องมีค่าน้อยกว่า 5 (Schumacker & Lomax, 2010) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index :GFI) ต้องมีค่ามากกว่า 0.8 (Baumgartner & Hombur, 1996) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit index: CFI) ต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.9 และค่าดัชนีความคาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.08 (Hair et al., 2014) และขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทั้งขนาดและทิศทางอิทธิพลของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ผ่านการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (Coefficient) ทั้งอิทธิพลทางตรง (Direct effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effect: TE)

2. การทดสอบอิทธิพลการกำกับ (Moderating Effect) ซึ่งเป็นการทดสอบผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความสามารถเชิงนวัตกรรม ใช้การวิเคราะห์ผ่านตัวแปรปฏิสัมพันธ์ (Interaction Terms) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม ผ่านการทดสอบด้วย PROCESS Macro ตามแนวคิดของ Hayes (2013) โดยผลการศึกษาค้นพบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ตัวแปรปฏิสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมเป็นตัวแปรกำกับแบบสมบูรณ์ (Pure Moderator) แต่หากตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม มีนัยสำคัญทางสถิติพร้อมตัวแปรปฏิสัมพันธ์ก็มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมเป็นตัวแปรกำกับชนิดกึ่งหนึ่ง (Quasi Moderator)

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้จำนวนทั้งสิ้น 440 ราย พบว่า ตัวแทนวิสาหกิจที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการจำนวน 299 ราย รองลงมาคือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ของกิจการจำนวน 77 ราย คิดเป็นร้อยละ 68.0 และ 17.5 ตามลำดับ โดยวิสาหกิจส่วนใหญ่อยู่ในเป็นธุรกิจภาคการบริการ จำนวน 285 ราย คิดเป็นร้อยละ 64.8 ของวิสาหกิจที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ส่วนมากประกอบธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมธุรกิจบริการจำนวน 234 ราย รองลงมาคือ อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างจำนวน 27 ราย คิดเป็นร้อยละ 81.5 และ 9.40 ของวิสาหกิจในภาคการบริการตามลำดับ ในขณะที่วิสาหกิจภาคการผลิตมีจำนวน 155 ราย คิดเป็นร้อยละ 35.2 ของวิสาหกิจที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ส่วนมากประกอบธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารจำนวน 59 ราย รองลงมาคือ อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคจำนวน 51 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.6 และ 33.3 ของวิสาหกิจภาคการผลิตทั้งหมด

ทั้งนี้ วิสาหกิจส่วนมากดำเนินธุรกิจมาแล้วเป็นเวลา 5-10 ปี จำนวน 128 ราย รองลงมาคือ 10-15 ปี จำนวน 110 ราย คิดเป็นร้อยละ 29.1 และ 25.0 ตามลำดับ และประกอบธุรกิจอยู่ในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 213 ราย รองลงมาคือ ภาคตะวันออกเฉิยเหนือ จำนวน 55 ราย คิดเป็นร้อยละ 48.4 และ 12.5 ตามลำดับ โดยมีค่าสถิติเชิงพรรณนาเกี่ยวกับระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ระดับวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม และระดับความสามารถเชิงนวัตกรรมตามรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับของตัวแปร
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	4.386	0.857	ปานกลาง
วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC)	4.038	0.915	ปานกลาง
ความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV)	4.097	0.900	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 พบว่า เมื่อเทียบกันระหว่าง 3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) สูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.386 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.857 หมายความว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ระดับความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.097 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.900 หมายความว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.038 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.915 หมายความว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

เนื่องจากในการสร้างโมเดลสมการโครงสร้างในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent Variable) ทั้งสิ้น 3 ตัวแปรคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) และความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) อย่างไรก็ตาม ตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) ทั้ง 2 ตัวแปรเป็นตัวแปรแฝงที่มีตัวแปรแฝงย่อยอีกจำนวน 4-5 ด้าน ตามการทบทวนวรรณกรรม จึงจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อป้องกันปัญหาภาวะร่วมของตัวแปร (Multicollinearity) ก่อนทำการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง โดยผลการทดสอบพบว่า ตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีค่า KMO เท่ากับ 0.945, ค่า Chi-square = 5025.342 และตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) มีค่า KMO เท่ากับ 0.968, ค่า Chi-square = 4809.916 โดยทำการหมุนแกนแบบ Varimax ผลการทดสอบสามารถสกัดตัวแปรได้อยู่ภายใต้ องค์ประกอบเดียว โดยตัวแปรแต่ละตัวมีค่า Factor Loading สูงกว่า 0.4 ผู้วิจัยจึงตัดสินใจยุบตัวแปรแฝงย่อยทั้งหมด เหลือเพียงการเป็นตัวแปรสังเกตภายใต้ตัวแปรแฝงด้านนั้น ๆ ในขณะที่ตัวแปรด้านความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) ตามแนวคิดของ Hurt et al. (1977) ได้มีองค์ประกอบเพียงองค์ประกอบเดียว ดังนั้นในการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างสำหรับการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่ 1 (First Order Model)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับการสร้างตัวแบบการวิจัย พิจารณาจากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) พบว่า ตัวแปรสังเกตทั้งหมดมีค่าน้ำหนักปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.680-0.911 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างต่ำควรเป็น 0.6 (Hair et al., 2014) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง (Construct Reliability: CR) พิจารณาจากค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปร พบว่า ตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีค่าเท่ากับ 0.997 ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม มีค่าเท่ากับ 0.996 และตัวแปรความสามารถเชิงนวัตกรรมมีค่าเท่ากับ 0.999 ซึ่งตัวแปรทั้งหมดมีค่ามากกว่า 0.7 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (Zeller & Carmines, 1980) ในขณะที่ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted:

ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม : บทบาทการส่งผ่านและการกำกับของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม

AVE) พบว่า ตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีค่าเท่ากับ 0.593 ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมมีค่าเท่ากับ 0.725 และตัวแปรความสามารถเชิงนวัตกรรมมีค่าเท่ากับ 0.676 ซึ่งตัวแปรทั้งหมดมีค่ามากกว่า 0.5 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (Fornell & Larcker, 1981) แสดงว่า โมเดลมาตรวัดนี้มีความน่าเชื่อถือเชิงโครงสร้าง โดยรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2: ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตัวแปรแฝง/ข้อคำถาม	Factor Loading	CR	AVE	Cronbach's Alpha
ข้อคำถามทุกข้อคำถามเริ่มต้นด้วย: องค์การของท่าน.....				
HRM: การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{x} = 4.39$)		0.997	0.593	0.956
HRM1: มีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายนอก ($\bar{x} = 4.47$)	0.801			
HRM2: มีการโอนย้ายและสรรหาบุคลากรจากภายใน ($\bar{x} = 3.78$)	0.728			
HRM3: มีการระบุคุณสมบัติของผู้สมัครที่ชัดเจน ($\bar{x} = 4.53$)	0.884			
HRM4: มีวิธีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยวิธีการที่โปร่งใสและยุติธรรม ($\bar{x} = 5.49$)	0.800			
HRM5: มอบหมายให้ผู้มีประสบการณ์ มีความรู้ และมีความเข้าใจ ในองค์กรเป็นผู้คัดเลือกบุคลากรใหม่ ($\bar{x} = 4.88$)	0.768			
HRM6: มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสม ($\bar{x} = 4.99$)	0.728			
HRM7: มีการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นประจำ ($\bar{x} = 3.84$)	0.796			
HRM8: เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกฝนความรู้ ทักษะ และความสามารถที่หลากหลาย ($\bar{x} = 3.93$)	0.818			
HRM9: สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{x} = 5.19$)	0.680			
HRM10: มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{x} = 3.98$)	0.719			
HRM11: นำผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นส่วนตัดสินใจ สำหรับการขึ้นเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่ง ($\bar{x} = 4.36$)	0.820			
HRM12: สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{x} = 3.12$)	0.697			
HRM13: ให้ค่าตอบแทนตามความสามารถของบุคลากร ($\bar{x} = 4.71$)	0.770			
HRM14: ให้ค่าตอบแทนด้านอื่น ๆ นอกจากเงินเดือน ($\bar{x} = 4.32$)	0.757			
HRM15: มีการสนับสนุนด้านสวัสดิการที่เหมาะสม ($\bar{x} = 4.24$)	0.756			

ตารางที่ 2: ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (ต่อ)

ตัวแปรแฝง/ข้อคำถาม	Factor Loading	CR	AVE	Cronbach's Alpha
IOC: วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม ($\bar{x} = 4.03$)		0.996	0.725	0.969
IOC1: แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะขับเคลื่อนองค์การด้วยนวัตกรรม ($\bar{x} = 4.19$)	0.816			
IOC2: มีวิสัยทัศน์และมีการกำหนดเป้าหมายด้านนวัตกรรม ($\bar{x} = 3.38$)	0.862			
IOC3: สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ภายใต้ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานนั้น ๆ ($\bar{x} = 4.43$)	0.848			
IOC4: มีโครงสร้างและมีวางตำแหน่งงานที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ($\bar{x} = 3.54$)	0.817			
IOC5: มีผู้นำหรือมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติความที่เหมาะสมต่อการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ($\bar{x} = 3.97$)	0.840			
IOC6: มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ($\bar{x} = 3.64$)	0.862			
IOC7: มีการตระหนักดีว่านวัตกรรมมีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ ($\bar{x} = 4.91$)	0.888			
IOC8: ทราบว่าสินค้าหรือบริการใดสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาและก่อให้เกิดประโยชน์ที่มากขึ้นได้ ($\bar{x} = 4.46$)	0.901			
IOC9: มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับองค์กรอื่น ($\bar{x} = 3.57$)	0.905			
IOC10: พยายามสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ($\bar{x} = 4.58$)	0.876			
IOC11: มีการนำนวัตกรรมมาใช้สำหรับการทำงาน ($\bar{x} = 4.15$)	0.825			
IOC12: มีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดการนำนวัตกรรมมาใช้อย่างแพร่หลาย ($\bar{x} = 3.66$)	0.770			
INV: ความสามารถเชิงนวัตกรรม ($\bar{x} = 4.35$)		0.999	0.677	0.977
INV1: เต็มใจที่จะลองใช้สิ่งประดิษฐ์หรือแนวคิดใหม่ ($\bar{x} = 4.24$)	0.893			
INV2: เต็มใจที่จะใช้วิธีใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ แม้ว่าจะยังไม่เห็นผลลัพธ์จากองค์การอื่นรอบข้าง ($\bar{x} = 3.63$)	0.878			
INV3: เชื่อว่าแนวคิดแบบใหม่เป็นสิ่งที่ดีกว่า แม้ว่าจะมีการส่วนใหญ่รอบตัวจะยังไม่ยอมรับ ($\bar{x} = 4.34$)	0.821			
INV4: มีความกล้าในการยอมรับแนวคิดใหม่ ($\bar{x} = 4.00$)	0.897			

ตารางที่ 2: ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (ต่อ)

ตัวแปรแฝง/ข้อคำถาม	Factor Loading	CR	AVE	Cronbach's Alpha
INV5: สามารถเป็นผู้ริเริ่มใช้นวัตกรรม โดยไม่จำเป็นต้องเห็นว่องค์การอื่น ใช้นวัตกรรมนั้นก่อน ($\bar{x} = 3.52$)	0.886			
INV6: วางใจในแนวความคิดใหม่ ๆ ($\bar{x} = 4.12$)	0.911			
INV7: มักเป็นองค์การแรกในกลุ่มที่ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ เมื่อเทียบกับ องค์การอื่นร่วมอุตสาหกรรม ($\bar{x} = 3.19$)	0.895			
INV8: มีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ ๆ ($\bar{x} = 5.30$)	0.773			
INV9: มีความคิดและพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ ($\bar{x} = 4.18$)	0.865			
INV10: มีความคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่ ($\bar{x} = 4.08$)	0.852			
INV11: มักค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำบางสิ่งบางอย่าง ($\bar{x} = 4.87$)	0.777			
INV12: เพลิดเพลินกับการได้ลองคิดค้นสิ่งใหม่ ($\bar{x} = 3.61$)	0.776			
INV13: มักกระตุ้นให้บุคลากรขององค์การแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 4.63$)	0.852			
INV14: เปิดกว้างให้กับการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย ($\bar{x} = 5.61$)	0.731			
INV15: มักจะคิดการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ทันทีหากวิธีการทำงาน รูปแบบเดิมเกิดปัญหา ($\bar{x} = 5.22$)	0.705			
INV16: เป็นองค์การมีอิทธิพลต่อองค์การอื่น ($\bar{x} = 3.00$)	0.812			
INV17: มักให้คำแนะนำในการทำงานแก่องค์การอื่น ($\bar{x} = 3.74$)	0.761			
INV18: มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันกับองค์การอื่น ในอุตสาหกรรม ($\bar{x} = 3.27$)	0.832			
INV19: มักพบเจอกับปัญหาในการทำงานที่ยังไม่มีแนวทาง ($\bar{x} = 3.75$)	0.737			
INV20: มักพบเจอกับสถานการณ์ที่คลุมเครือ ($\bar{x} = 3.64$)	0.749			

ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ของตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัว ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) และความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) พบว่า มีค่ารากที่สองของ AVE ของแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.770, 0.852 และ 0.822 ตามลำดับ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้นกับตัวแปรอื่น ๆ แล้วนั้นพบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีค่ารากที่สองของ AVE สูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอื่น จึงแสดงว่า โมเดลมาตรวัดนี้มีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกที่ดี และสามารถแบ่งแยกแต่ละตัวแปรได้อย่างเหมาะสม (Hair et al., 2014) แสดงดังตารางที่ 3

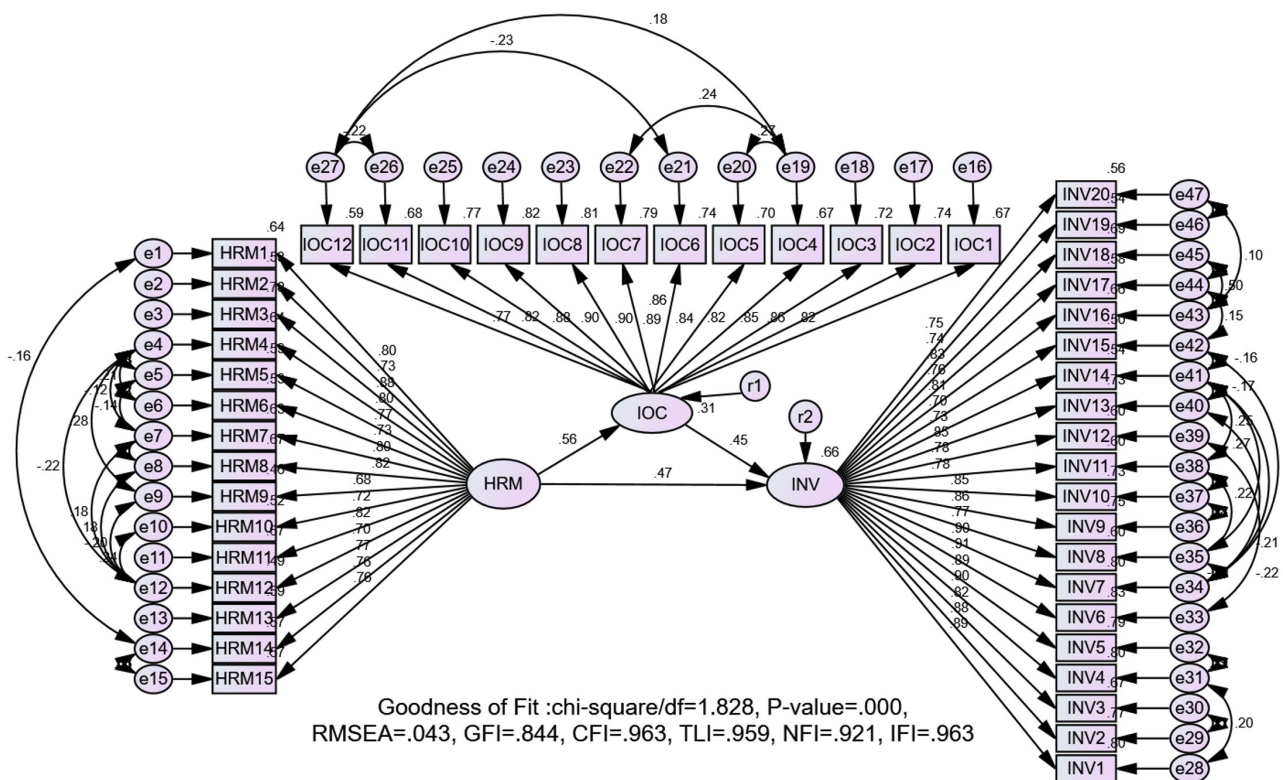
ตารางที่ 3: ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

ตัวแปร	CR	AVE	HRM	IOC	INV
HRM	0.997	0.593	0.770*		
IOC	0.996	0.725	0.523	0.852*	
INV	0.999	0.676	0.678	0.693	0.822*

หมายเหตุ: * หมายถึง ค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปร

โมเดลสมการโครงสร้าง

เมื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง (Model Fit) พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างมีค่า $\chi^2/df = 1.828$, RMSEA = 0.043, GFI = 0.844, CFI = 0.963, TLI = 0.959, NFI = 0.921, IFI = 0.963 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรในโครงสร้างความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) และความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) มีความกลมกลืนที่ดีและเป็นไปตามเกณฑ์ค่าสถิติที่คาดหวัง ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล

จากภาพที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของโครงสร้างความสัมพันธ์พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) โดยมีค่า $\beta = 0.471$, $p\text{-value} < 0.01$ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 และยังพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) เช่นเดียวกัน โดยมีค่า $\beta = 0.556$, $p\text{-value} < 0.01$ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) ยังพบว่า มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) ด้วยเช่นเดียวกัน โดยมีค่า $\beta = 0.453$, $p\text{-value} < 0.01$ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) มีบทบาทในการส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) โดยโมเดลนี้มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.664 หมายความว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) สามารถร่วมกันอธิบายความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) ได้ร้อยละ 66.40 ทั้งนี้ การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์แสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4: ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง

ตัวแปร	HRM			IOC			R^2
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	
IOC	0.556	–	0.556	–	–	–	0.310
INV	0.471	0.252	0.723	0.453	–	0.453	0.664

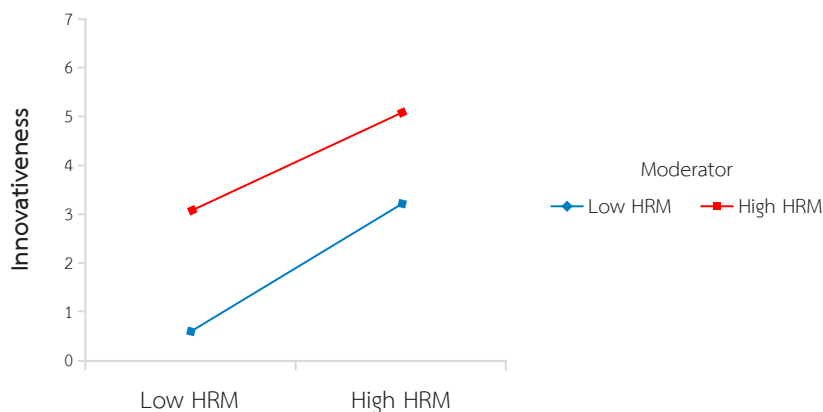
การวิเคราะห์อิทธิพลการกำกับ

ตารางที่ 5: ผลการทดสอบอิทธิพลการกำกับ

ตัวแปร	Coefficients	S.E.	t	p-value
Constant	-2.510	0.490	-5.119	0.000*
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	1.149	0.122	1.170	0.000*
วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC)	1.094	0.114	1.044	0.000*
HRM × IOC	-0.156	0.027	-1.160	0.000*
R^2	0.645	R^2 change	0.028	
F	34.721	p-value	0.000*	

หมายเหตุ: * หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01, ตัวแปรตามคือ ความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV)

จากตารางที่ 5 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) โดยมีค่า $b = 1.149$, $p\text{-value} < 0.01$ และ วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) โดยมีค่า $b = 1.094$, $p\text{-value} < 0.01$ และเมื่อพิจารณาอิทธิพลการกำกับ พบว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม มีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงนวัตกรรม โดยมีค่า $b = -0.156$, $p\text{-value} < 0.01$ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 4 และมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.645 หมายความว่า ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) ได้ร้อยละ 64.50 โดยผลการทดสอบพบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นตัวแปรกำกับมีนัยสำคัญทางสถิติ พร้อมกันกับตัวแปรปฏิสัมพันธ์ก็มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน จึงสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม เป็นตัวแปรกำกับชนิดกึ่งหนึ่ง (Quasi Moderator) ที่ทำหน้าที่กำกับในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV)



ภาพที่ 3: ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงนวัตกรรม โดยมีวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมเป็นตัวแปรกำกับ

จากภาพที่ 3 จะพบว่าเส้นกราฟของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมที่มีระดับต่ำจะมีความชันที่มากกว่าเส้นกราฟของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมที่มีระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมจะสูงกว่าในองค์กรที่มีระดับวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมระดับต่ำ ดังนั้นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับต่ำจึงจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สูง เพื่อช่วยให้เกิดความสามารถเชิงนวัตกรรม

การอภิปรายและสรุปผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) และความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) เก็บข้อมูลจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตและบริการจำนวน 440 ราย ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างความสัมพันธ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมสะท้อนให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมสามารถขับเคลื่อนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรเกิดความสามารถเชิงนวัตกรรมที่ดีขึ้นได้ นอกจากนี้ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมยังมีลักษณะเป็นตัวแปรที่กำกับความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมอีกด้วย โดยพบว่า อิทธิพลของการจัดการ

**ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม :
บทบาทการส่งผ่านและการกำกับของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม**

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมจะสูงเมื่อเกิดขึ้นกับองค์การที่มีวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมที่อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งสามารถอธิบายผลได้ ดังนี้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Raj and Srivastava (2014); Vanhala and Ritala (2016); Capelleras et al. (2021); Cao et al. (2021) ซึ่งเป็นการศึกษาในบริบทของบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศ ทั้งนี้ เนื่องจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และปรับปรุงกระบวนการจัดการ บริษัทต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยความสามารถมนุษย์ในการผลิตความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาแนวทางที่เป็นนวัตกรรม ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ ความสามารถ และพฤติกรรมของบุคลากรที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุซึ่งเป้าหมายทางนวัตกรรมได้ แต่ขัดแย้งกับการศึกษาของ Donate, Peña, and Pablo (2015) ซึ่งศึกษาผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมในบริษัทที่อยู่กลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยี ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่ค่อนข้างอ่อนไหวต่อการใช้ทรัพยากรสิ้นทางปัญญา การสร้างนวัตกรรมในอุตสาหกรรมนี้เป็นสิ่งมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม แต่พบว่า มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านทุนมนุษย์ เนื่องจากในอุตสาหกรรมดังกล่าวความสามารถเชิงนวัตกรรมจะเกิดขึ้นผ่านการที่บุคลากรขององค์กรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่ค่อนข้างมีความเฉพาะ ดังนั้นการที่องค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถสะท้อนได้ว่า จะนำไปสู่การมีความสามารถเชิงนวัตกรรม หากแต่จะต้องพิจารณาด้วยว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่มีอยู่นั้นสามารถสร้างทุนมนุษย์ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้ด้วยหรือไม่ นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Carroll et al. (2011); Zhang (2016); Nikolayevna (2021) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นร่วมกันจากบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งในแง่ของการทำงานร่วมกันของบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์ และการกระตุ้นนวัตกรรมในทีมงาน ซึ่งมีส่วนทำให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจและความท้าทายในการทำงานร่วมกัน ดังนั้นองค์กรที่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสมจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมให้ดีขึ้นได้ ผลการวิจัยจึงแสดงให้เห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) ผ่านวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) โดยมีอิทธิพลรวมที่สูงขึ้น แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมเป็นตัวแปรที่ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาความสามารถเชิงนวัตกรรมให้มีระดับที่สูงมากขึ้นได้

ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) พบว่า มีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) ด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Adelekan (2016); Okatan and Alankus (2017); Apsalone (2018); Al-Khatib et al. (2022) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่กำหนดแนวคิดและพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร การที่องค์กรมีวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมแล้วนั้น จึงส่งเสริมให้คนในองค์กรเกิดความคิดริเริ่ม และก่อให้เกิดพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน จึงนำไปสู่การยกระดับให้ความสามารถเชิงนวัตกรรมสูงขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม Valencia, Jiménez-Jiménez, and Sanz-Valle (2016); Al-Khatib et al. (2022) ยังให้ความเห็นไว้ว่า หากวัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบอนุรักษ์นิยมหรือวัฒนธรรมลำดับชั้น วัฒนธรรมองค์การนั้นจะมีอิทธิพลในเชิงลบต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การที่มีความเป็นอนุรักษ์นิยมหรือวัฒนธรรมที่มีความเป็นลำดับชั้น มักจะขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง จึงยากต่อการส่งเสริมนวัตกรรม นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม (IOC) เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) กับความสามารถเชิงนวัตกรรม (INV) อย่างไรก็ตาม สัมประสิทธิ์ของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ในการวิจัยครั้งนี้พบว่า มีค่าเป็นลบ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Aman et al. (2018); Bos-Nehles

and Veenendaal (2019) แต่ขัดแย้งกับการศึกษาของ Waheed et al. (2019) ที่พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรปฏิสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้บุคลากรที่มีความพร้อมทางด้านนวัตกรรมอยู่แล้วนั้นสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างสะดวกสบายมากขึ้น และส่งผลให้ความสามารถเชิงนวัตกรรมเพิ่มสูงขึ้นตาม อย่างไรก็ตาม การที่ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ในการศึกษานี้มีค่าเป็นลบสามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดของ Veenendaal and Bondarouk (2015) ซึ่งระบุว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมมากเกินไปจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกสบายมากเกินไปในการทำงาน และไม่เกิดการพัฒนาดตนเองจึงส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมมากกว่าในองค์การที่มีวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมต่ำ

ผลการศึกษาโดยภาพรวมของการวิจัยในครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมมีบทบาทการกำกับทางลบในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงนวัตกรรม ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกับหลายการศึกษาก่อนหน้านี้ อย่างไรก็ตาม ในประเด็นที่เกิดข้อขัดแย้งทางการศึกษาเป็นประเด็นที่มีความสำคัญและจะต้องให้ความสนใจด้วยเช่นเดียวกัน เนื่องจากบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแล้วนั้น มักจะมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจต่อยอดมาจากธุรกิจครอบครัว จึงยังมีระบบการจัดการที่ค่อนข้างน้อย ประกอบกับการที่ต้องเผชิญกับข้อจำกัดที่ค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ ทั้งในด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านเทคโนโลยี ดังนั้นในการส่งเสริมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม จำเป็นจะต้องมีการประเมินผลด้วยว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนั้นมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับทรัพยากรทางการเงินที่ต้องแลกเปลี่ยนสำหรับการลงทุนในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การแล้วหรือไม่ อีกทั้งในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่วนมากนั้นมีพื้นฐานมาจากธุรกิจภายในครอบครัว การตัดสินใจทางธุรกิจจึงมักขึ้นอยู่กับตัวผู้ประกอบการหรือเจ้าของเพียงคนเดียว จนในบางครั้งอาจส่งผลให้บุคลากรขององค์การอาจเกิดความเคยชินกับความสะดวกสบายในการทำงานมากเกินไปเพราะการะับผิดชอบในหน้าที่มีไม่มากนัก ดังนั้นในการส่งเสริมนวัตกรรมขององค์การจึงไม่ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบเชิงนวัตกรรมให้อยู่ในระดับที่สูงเกินไป เพราะจะยิ่งสร้างความรู้สึกละเลยความสะดวกสบายในการทำงานของบุคลากรมากเกินไปจนทำให้บุคลากรอาจแสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างไม่เต็มที่ แต่จะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นงานร่วมด้วยในบางครั้ง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนต้องมีการพัฒนาดตนเองและใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่สำหรับการสร้างงานและพัฒนางาน เพื่อให้เกิดความริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ประโยชน์เชิงวิชาการ

การพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์ในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม เป็นปัจจัยที่สามารถนำไปใช้สำหรับการส่งเสริมความสามารถเชิงนวัตกรรมในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีระดับที่สูงขึ้นได้ และยังพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมมีค่าที่เพิ่มขึ้นผ่านวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมยังมีอิทธิพลการกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงนวัตกรรม ผลการวิจัยในครั้งนี้จึงสามารถยืนยันและเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมในองค์การขนาดเล็กอย่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในบริบทของประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทยได้เช่นเดียวกับการวิจัยก่อนหน้านี้ที่มักเป็นการศึกษาในองค์การขนาดใหญ่ในต่างประเทศ นอกจากนี้ ผลการศึกษานี้ยังแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม มีบทบาทในการส่งผ่านและการกำกับในความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงนวัตกรรม ซึ่งมีลักษณะเป็นตัวแปรกำกับในทางลบด้วยเช่นเดียวกัน

ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม : บทบาทการส่งผ่านและการกำกับของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม

ทั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้มุ่งยืนยันบทบาทของการส่งผ่าน และการกำกับของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมเท่านั้น การวิจัยครั้งถัดไปควรศึกษาเพิ่มเติมถึงเป็นปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจเป็นสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์กรมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่จะส่งผลโดยตรงต่อความสามารถเชิงนวัตกรรม อันจะเป็นการส่งเสริมให้ความสามารถเชิงนวัตกรรมขององค์กรนั้น ๆ สูงขึ้นได้ นำไปสู่ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นได้

ประโยชน์เชิงธุรกิจ

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม มีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมขององค์กร โดยวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรมมีบทบาทที่สำคัญที่ช่วยให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมมากขึ้นได้ จึงเป็นประโยชน์สำหรับธุรกิจ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในการส่งเสริมความสามารถเชิงนวัตกรรมผ่านการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม ซึ่งผู้ประกอบการหรือผู้บริหารตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถเชิงนวัตกรรมได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรจัดให้มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในทุกกระบวนการตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรในการทำงาน ด้วยการจ้างงานหรือโอนย้ายบุคคลตามความสามารถและความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ยังควรจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งยังควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรม ที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ด้วยการแสดงออกถึงความตั้งใจที่จะขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม รวมทั้งการออกแบบโครงสร้างองค์กร จัดให้มีตำแหน่งหรือมีผู้นำทางด้านนวัตกรรมขององค์กรที่สามารถเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ และสนับสนุนให้เกิดการนำนวัตกรรมมาใช้ในการทำงานอย่างแพร่หลายมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นการสร้างการตระหนักรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรถึงความสำคัญของนวัตกรรม ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้บุคลากรในองค์กรแสดงออกถึงความสามารถเชิงนวัตกรรมในตนเองออกมามากยิ่งขึ้น และจะมีส่วนในสนับสนุนองค์กรให้มีความสามารถเชิงนวัตกรรมที่สูงขึ้นตาม

ในขณะเดียวกันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรมีการนำเสนอนโยบายและยุทธศาสตร์สำหรับการส่งเสริมความสามารถเชิงนวัตกรรม ด้วยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรม เช่น การจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนมุมมองด้านนวัตกรรมระหว่างกลุ่มวิสาหกิจที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมกับกลุ่มที่เป็นผู้ตาม ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างวิสาหกิจรวมทั้งการออกนโยบายเชิงบังคับ เพื่อกระตุ้นให้วิสาหกิจกลุ่มที่เพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลงมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือยอมรับนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานมากขึ้น ซึ่งจะมีส่วนในการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมและแนวทางปฏิบัติงานขององค์กรรูปแบบใหม่ที่มีแก่นนวัตกรรมมากขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านนวัตกรรมขององค์กรได้

REFERENCES

- Adelekan, S. A. (2016). The impact of organizational culture on innovation capability of SMEs. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(9), 158–181.
- Aksoy, M. (2017). *Benzene carcinogenicity*. Florida: CRC Press.
- Al-Khatib, A. W., Al-Fawaeer, M. A., Alajlouni, M. I., & Rifai, F. A. (2022). Conservative culture, innovative culture, and innovative performance: a multi-group analysis of the moderating role of the job type. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 675–692.
- Aman, Q., Noreen, T., Khan, I., Ali, R. & Yasin, A. (2018). The impact of human resource management practices on innovative ability of employees moderated by organizational culture. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 426–439.
- Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Selemani, R. D. A. (2014). The impact of human resource management practices on performance Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, 26(2), 125–142. DOI:10.1108/TQM-10-2011-0062
- Aminuddin, M. (2018). *Human resource management: Principles and practices* (4th ed.). Kuala Lumpur: Oxford University Press.
- Apsalone, M. (2018). Effects of organizational culture on organizational innovation in small businesses. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 9(1), 41–45.
- Arenhardt, D. L., Simonetto, E. D. O., & Rodrigues, G. O. (2018). Importance of innovation for European SMEs: perception of experts. *Dimensión Empresarial*, 16(2), 21–37. DOI: 10.15665/dem.v16i2.1450
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). London: Kogan Page Publishing.
- Baumgartner, H., & Hombur, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research. *International Journal of Research in Marketing*, 13.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019) Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate, *The International Journal of Human Resource Management*, 30:18, 2661–2683, DOI: 10.1080/09585192.2017.1380680
- Cao, T. T., Le, P. B., & Nguyen, N. T. M. (2021). Impacts of high-involvement HRM practices on organizational innovation capability: the mediating mechanism of tacit and explicit knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*, 14(5), 733–749.
- Capelleras, J., Domi, S., & Belletti, G. (2021). Skill-enhancing human resource practices and firm performance: the mediating role of innovativeness. *Tourism Review*, 76(6), 1279–1296. DOI: 10.1108/tr-10-2019-0429

- Carroll, W. R., Dye, K., & Wagar, T. H. (2011). The role of organizational culture in strategic human resource management. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 423–440. DOI: 10.4135/9781483307961.n24
- Coklar, A. N. (2012). Individual innovativeness levels of educational administrators. *Digital Education Review*, 22, 100–110.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Belausteguigoitia, I. (2016). Perceptions of adverse work conditions and innovative behavior: The buffering roles of relational resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 515–542.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559. DOI: 10.1108/14601060810911156
- Donate, M. J., Peña, I., & de Pablo, J. D. S. (2015). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928–953.
- Dostie, B. (2017). The impact of training on innovation. *Industrial and Labor Relations Review*, 71(1), DOI: 10.1177/001793917701116.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20–29. DOI: 10.1108/13673270710762684
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. DOI: 10.2307/3151312
- Fu, X., & Liu, S. (2022). *Direction of innovation in developing countries and its driving forces* (Economic Research Working Paper No.69). Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=4422271>
- Geçikli, E. (2022). Individual innovativeness levels of science teacher candidates. *International Journal of Education*, 11(S1), 187–200.
- Gittell, J. H. (2000). Organizing work to support relational co-ordination. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 517–539. DOI: 10.1080/095851900339747
- Hair, J. F., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2014). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall Inc.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Heydari, N., Rakhshan, M., Torabizadeh, C., & Salimi, G. (2023) Psychometric properties of Persian version of individual innovativeness scale among nursing students: a cross-sectional study. *BMC Med Educ* 23, 663. DOI:10.1186/s12909-023-04641-2

- Holátová, D., & Březinová, M. (2017). Management of human resource in small and medium-sized enterprises: case study. In *Entrepreneurship - Development Tendencies and Empirical Approach*. DOI: 10.5772/intechopen.70294
- Hult, G. T. M., Hurley, R., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
- Hung, Y. T., Cant, M. C., & Wiid, J. A. (2016). The importance of human resources management for small businesses in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 232–238. DOI: 10.21511/ppm.14(3-1).2016.09
- Hurt, H. T., Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). Scales of the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4(1), 58–65.
- Incik, E. Y. (2020). Investigation of pre-service teachers’ individual innovativeness characteristics and learning styles according to various variables. *International Journal of Progressive Education*, 16(1), 152–167.
- Ivancevich, J. M. (2004). Human resource management (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Lao, C-M, & Ngo, H-Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13, 685–703. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2004.08.001
- Lee, Y-D., & Chang, H-M. (2008). Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: a factor analytic study. *International Journal of Management*, 25(4), 732–739.
- Mora-Esquivel, R., Varela-Jimenez, D., & Leiva, J. C. (2018). SME innovation process comparison of service and manufacturing firms. *AD-minister*, 33(julio–diciembre 2018), 39–64.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41.
- Nassar, M. L., & Faloye, D. O. (2015). Barrier to innovation in developing countries’ firm: evidence from Nigerian small and medium scale enterprises. *European Scientific Journal*, 11(19), 196–213.
- Nikolayevna, S. O. (2021). Human resource management (HRM) practices and organizational culture change. *Scientific electronic journal*, (March–April), 106–113.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2013). *Human resource management* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Book.
- Nybakk, E., Crespell, P., Hansen, E. N., & Lunan, A. (2009). Antecedents to forest owner innovativeness: An investigation of the non-timber forest products and services sector. *Forest Ecology and Management*, 257(2), 608–618. DOI: 10.1016/j.foreco.2008.09.040

- Office of Small and Medium Enterprise Promotion. (2022, September 22). Re: 2022's MSME situation report [Online report]. Retrieved from https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20220930104334.pdf
- Okatan, K., & Alankus, O. (2017). Effect of organizational culture on internal innovation capacity. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 43(3), 18–50.
- Ozdemir, N. G., Ceylan, E., & Demir, M. (2022). The relationship between nurses' individual innovativeness and attitudes towards evidence-based nursing: a cross-sectional descriptive study in Turkey. *International Journal of Caring Sciences*, 15(2), 1465–1475.
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Conesa, I. M. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134–142. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.02.014
- Raj, R., & Srivastava, K. B. L. (2014). The mediating role of organizational learning on the relationship among organizational culture. HRM practices and innovativeness. *Management and Labour Studies*, 38(3), 201–223. DOI: 10.1177/0258042x13509738
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). *On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity*. Amherst, MA: The University of Massachusetts.
- Rutherford, M. W., & Holt, D. T. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 429–446. DOI: 10.1108/09534810710740227
- Saifalislam, K. M., Osman, A., & AlQudah, M. K. (2014). Human resource management practices: influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 43–46.
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260–265. DOI: 10.1016/j.jik.2019.11.002
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R. J., Hunt, J. G., & Osbon, R. N. (2002). *Basic organizational behavior* (7 ed.). John Wiley and Sons.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginners guide to structural equation modeling*. Routledge.
- Shayah, H., & Sun, Z. (2019). Organizational culture and innovation: A literature review. *Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Education, Culture and Social Development (ICECSD 2019)*, 465–472. DOI: 10.2991/icecsd-19.2019.58.
- Stamenkova, L. P., Dimitrovska, M., & Stošić, L. (2023). Trends in human resources management in the last three year – employee perspectives. *SCIENCE International Journal*, 2(1), 31–36.

- Thakur, R., Angriawan, A., & Summey, J. H. (2016). Technological opinion leadership: The role of personal innovativeness, gadget love, and technological innovativeness. *Journal of Business Research*, 69(8), 2764–2773. DOI: 10.1016/j.jbusres. 2015.11.012
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (3rd ed.). John Wiley and Sons.
- Vanhala, M., & Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95–109. DOI: 10.1108/JMP-03-2013-0084
- Veenendaal, A., & Bondarouk, T. (2015). Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. *Management revue*, 26(2), 138–160. DOI: 10.1688/mrev-2015-02-Veenendaa
- Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Amad, N., & Majeed, A. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: a moderated-mediation analysis. *Sustainability*, 11, 621. DOI: 10.3390/su11030621
- Xie, X., Wu, Y., & Zeng, S. (2016). A theory of multi-dimensional organizational innovation cultures and innovation performance in transitional economies. *Chinese Management Studies*, 10(3), 458–479. DOI: 10.1108/CMS-01-2016-0023
- Yağcı, M. (2018). Impact of the individual innovativeness characteristics on success and contentment at the computer programming course: a webBased blended learning experience. *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, 6(4), 29–39.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.
- Zeller, R. A., & Carmines, E.G. (1980) *Measurement in the social sciences: the link between theory and data*. Cambridge University Press, New York.
- Zhang, L. (2016). The impact of human resource management on organizational effectiveness. *Chemical Engineering Transactions*, 51, 895–900. DOI:10.3303/CET1651150
- Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2018). Leadership, organizational culture, and innovative behaviour in construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 888–918. DOI: 10.1108/IJMPB-04-2018-0068